



## LEADERSHIP IN TURBULENTEN ZEITEN

RESILIENZ UND ENTSCHEIDUNGSSHEURISTIKEN BEI DISRUPTIVEN  
VERÄNDERUNGEN

von Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel und Judith Wiesinger, MA  
Institute of Human Resource & Change Management, Johannes Kepler Universität Linz



## Angaben zu den Autoren

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und war Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie als selbständiger Berater und Trainer. Seine Forschung ist den Themen Leadership & Change Management gewidmet.

Judith Wiesinger, MA war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Sie studierte Geschichte, Politikwissenschaft und Migrationsforschung an den Universitäten Salzburg, Wien und Uppsala. Vor ihrer akademischen Karriere arbeitete sie als wissenschaftliche Projektmitarbeiterin unter anderem bei INSET – Research and Advisory und dem Verein für Zivilcourage und Antirassismusarbeit (ZARA). Zudem ist sie als Management-Beraterin tätig. Aktuell arbeitet sie bei der Stadt Wien im Social Reporting.

## IMPRESSUM

ACADEMIA SUPERIOR – Gesellschaft für Zukunftsforschung  
Johannes Kepler Universität Linz, Science Park 2  
Altenberger Straße 69  
4040 Linz  
Tel: 0732/77 88 99  
[office@academia-superior.at](mailto:office@academia-superior.at)  
[www.academia-superior.at](http://www.academia-superior.at)

© ACADEMIA SUPERIOR 2016

# LEADERSHIP IN TURBULENTEN ZEITEN

## RESILIENZ UND ENTSCHEIDUNGSSHEURISTIKEN BEI DISRUPTIVEN VERÄNDERUNGEN<sup>1</sup>

Was passiert wenn plötzlich Märkte kollabieren (Finanzkrise 2007), Kriege Absatzmärkte vernichten (Russland-Ukraine-Krise) oder technologische Revolutionen etablierte Kernkompetenzen entwerten (Übergang zum Smartphone)? Überraschend entstehende Brüche im Wettbewerbsumfeld stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen. Wie verhalten sich Führungskräfte, wenn disruptive Schocks entstehen? Auf welche Kompetenzen greifen sie zurück, um Krisen zu erkennen und zu bewältigen? Die Studie zeigt auf Basis empirischer Daten, welche resilienzfördernden Entscheidungsheuristiken, die Teil der individuellen Veränderungskompetenzen (Dynamic Managerial Capabilities) sind, Führungskräfte zur Prävention bzw. Bewältigung von Krisen, die durch disruptive Schocks entstehen, anwenden. Die Studie führt zudem aus, durch welche Maßnahmen Unternehmen Führungskräfte bei der Krisenbewältigung unterstützen können und welche Rolle die Region spielen kann, um disruptive Schocks rechtzeitig zu erkennen oder zumindest deren Wirkung etwas abzufedern.

### EXECUTIVE SUMMARY: ERKENNTNISSE AUS DER STUDIE

- Komplexität entsteht, wenn Entscheidungsheuristiken für den Umgang mit einer Situation fehlen. Disruptive Schocks führen zu Komplexität, Ambiguität und Unsicherheit, da nicht mehr auf bewährte routinisierte Entscheidungsheuristiken zurückgegriffen werden kann.
- Der Umgang mit disruptiven Veränderungen stellt deshalb große Anforderungen an das Entscheidungsverhalten von Führungskräften dar, wenn sie ihre Teams und Organisationen durch unsichere Zeiten führen müssen.
- Unternehmen und Führungskräfte verfügen über Veränderungskompetenzen – Dynamic Capabilities auf organisationaler und Dynamic Managerial Capabilities auf individueller Ebene – die helfen, das erwartbare Ausmaß an Veränderung zu steuern.
- Dynamic (Managerial) Capabilities dienen zur Umfeldbeobachtung, zur Entscheidungsfindung in Bezug auf Wandel und zur Steuerung von Veränderungsprozessen. Nicht-erwartbare – disruptive – Schocks überfordern die bestehenden Fähigkeiten, weshalb es zum Musterbruch und zu Lernprozessen kommen kann.
- Kriseninduzierte Lernprozesse fördern Neubildung und Weiterentwicklung von individuellen und organisationalen Kompetenzen zur Bewältigung auch disruptiver Schocks.
- Individuelle Entscheidungsheuristiken im Umgang mit disruptiven Krisen können punktuell auch durch den organisationalen Entscheidungskontext – den Formalstrukturen (z.B. Checklisten) bzw. der Organisationskultur (z.B. Erfahrungskontext von Kollegen bzw. des Teams) – unterstützt werden.

- Zentral sind auf individueller Ebene strategisch-konzeptionelle Kompetenzen, die den Prozess der Entscheidungsfindung leiten. Strategische Wachsamkeit, die Reduktion der Komplexität um ein stimmiges Bild der Situation zu bekommen und ein Denken in Entwicklungsszenarien führen die Entscheidungsfindung.
- Strategisch-konzeptionelle Kompetenzen dienen aber auch dazu, die Entscheidung im Team bzw. in der Organisation zu verankern. Kommunikation, die Fähigkeit zur Kodifikation sowie die kulturelle Einbettung durch symbolisches Management geben dem Team bzw. den Mitarbeitern Orientierung und Leitlinien in stürmischen Zeiten.
- Unternehmen können durch sorgsame Personalauswahl und -entwicklung krisenfesten Führungskräfte binden, durch War-Rooms oder Risk-Boards die Wahrnehmung auch sensibler Signale institutionalisieren und in Strategieprozessen ein Denken in Szenarien fördern.
- Konsistenz in der Organisationskultur, in den Strukturen und in der Kommunikation ist ein besonders hilfreiches Fundament auf dem Führungskräfte in Krisenzeiten ihre Entscheidungen treffen können.
- Allerdings führt die immer und notwendigerweise auch entstehende Inkonsistenz auf organisationaler Ebene durch disruptive Schocks zur Möglichkeit proaktiven Handelns von Führungskräften, um unternehmerische Impulse zu setzen, die sonst keine Chance zur Realisierung hätten, da bestehende Regime – Regeln, Normen und Personen – tiefgreifende Veränderungen tendenziell unterdrücken.
- Die Entwicklung von Führungskräften, Teams und Organisationen – formal und informal – kann die Krisenfestigkeit, d.h. die Resilienz, fördern.
- Resilienzfördernde Entscheidungsheuristiken erhöhen präventiv die Sensibilität gegenüber Umweltentwicklungen, die potenziell einen disruptiven Charakter einnehmen können. Kurativ stellen sie ein breites Repertoire an Handlungsoptionen zur Verfügung, um schnell passende Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu finden. Schließlich fördern sie das Lernen aus Krisen, um auf Ebene der Führungskraft, des Teams und der Organisation Erfahrungswissen im Umgang mit disruptiven Schocks systematisch zu reflektieren und in die Entscheidungspraxis einzubetten.
- Die Region kann Think Tanks etablieren um schwache Krisensignale frühzeitig zu erkennen, durch die Qualifizierung von Führungskräften deren Resilienzfähigkeiten fördern, mittels Cluster- und Netzwerkbildung einen schnellen Informationstransfer gewährleisten und durch Ansiedlungspolitik eine moderate Diversifizierung der Unternehmen (z.B. Branchen, Technologien, Unternehmensgröße) zu schaffen, um die Krisenfestigkeit im regionalen Raum fördern.

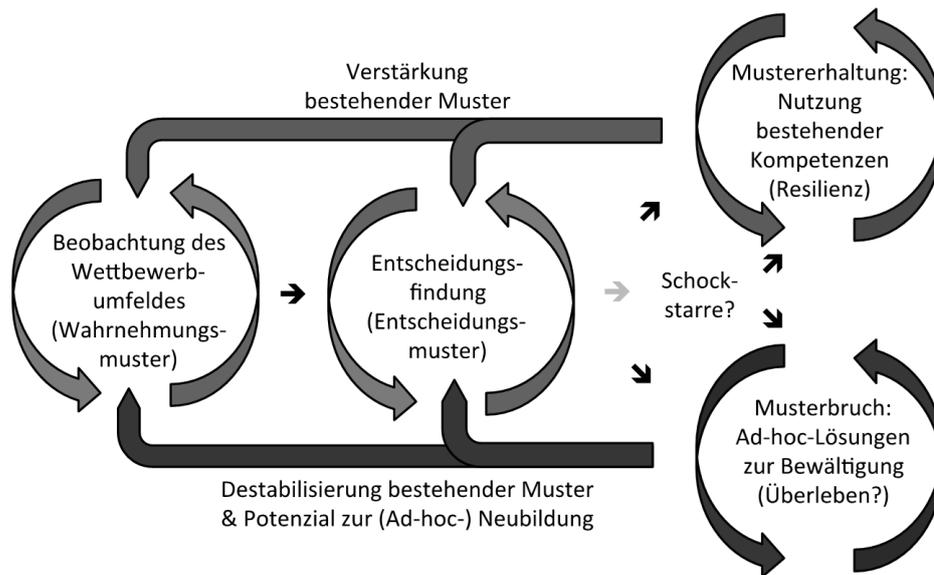
## VERÄNDERUNGSKOMPETENZEN (DYNAMIC CAPABILITIES) UND DISRUPTIVE SCHOCKS

Disruptive Schocks erzeugen eine Dynamik, die zu Mehrdeutigkeiten, Komplexität und Unsicherheit in Entscheidungsprozessen führt. Entscheidungen sind unter diesen Bedingungen schwierig zu treffen, da weder ein klares Bild über die Situation noch eine einigermaßen eindeutige Perspektive über die Konsequenzen der Entscheidung möglich sind. Diese Bedingungen sind derzeit typisch für eine Vielzahl von Märkten, da sich das globale wirtschaftliche Gefüge markant verändert. Deshalb setzt sich die von uns entwickelte New Austrian School of Management mit dem Management in hoch-dynamischen und disruptiven Wettbewerbssituationen auseinander<sup>2</sup>.

Organisationen entwickeln durch die Notwendigkeit sich kontinuierlich an neue Gegebenheiten im Umfeld anzupassen Veränderungskompetenzen: Dynamic Capabilities<sup>3</sup>. Diese organisationalen Metafähigkeiten steuern die Weiterentwicklung der Ressourcen- und Kompetenzbasis von Unternehmen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuhalten. Die Steuerung von Innovationsprozessen, das Optimieren von Geschäftsprozessen oder die Replikation des bestehenden Geschäftsmodells in neue Märkte können als klassische Beispiele für die Anwendung von Dynamic Capabilities betrachtet werden. Im Gegensatz zu Ad-hoc-Wandel ermöglicht ein Dynamic Capabilities-gesteuerter Veränderungsprozess die Nutzung von Erfahrungswissen aus vorangegangenen Wandelaktivitäten<sup>4</sup>. In einer Mikrofundierung bestehen Dynamic Capabilities aus den Fähigkeiten des Sensing, des Seizing und des Reconfiguring<sup>5</sup>. Sensing umfasst jene Fähigkeiten einer Organisation systematisch das Umfeld zu beobachten und zu analysieren, um Chancen und Gefahren für das Unternehmen zu identifizieren. Mit Seizing wird dann die Fähigkeit der Organisation umschrieben, auf Basis der Umfeldbeobachtungen relevante Entscheidungen zu treffen, ob und in welcher Weise Veränderungen in die Wege geleitet werden sollen. Die Entscheidungsmuster im Top-Management spielen eine entscheidende Rolle und können als strategischer Aspekt von Dynamic Capabilities<sup>6</sup> aufgefasst werden: wie viel Veränderung wird zugelassen. Die operativen Aspekte der Dynamic Capabilities bilden die konkreten Fähigkeiten von Unternehmen Wandelprozesse zu steuern um die Ressourcen- und Kompetenzbasis zu verändern (Reconfiguring). Dazu werden spezifische Veränderungsarchitekturen eingesetzt, um Innovationsprozesse zu steuern (z.B. Stage-Gate-Models), Geschäftsprozesse zu optimieren (z.B. Business Process Reengineering-Methods) oder Geschäftsmodelle in neue Märkte zu übertragen (z.B. Replication Strategies).

Reichen die bestehenden Veränderungskompetenzen aus, dann folgt das Unternehmen den etablierten Entwicklungspfaden<sup>7</sup>. Veränderungskompetenzen sind aber genauso pfadabhängig wie das Geschäftsmodell, die operativen Prozesse oder die Kognitionen bzw. Entscheidungsheuristiken der Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie lassen nur ein bestimmtes Ausmaß an Veränderung zu und schützen dadurch fortwährend die Organisation vor zu viel Wandel bzw. vor dem Zerfall. Nur dadurch können Kernkompetenzen dauerhaft für Wettbewerbsvorteile sorgen<sup>8</sup>.

Abbildung 1: Mustererhaltung und Musterbruch



Ändert sich jedoch das Wettbewerbsumfeld disruptiv, könnte es sein, dass die bisherigen Muster der Umfeldbeobachtung, der Entscheidungsfindung über Veränderungsinitiativen bzw. die adäquate Reaktion darauf nicht mehr ausreichen (Abbildung 1). Bestehende Muster auf organisationaler, Gruppen- und individueller Ebene müssen gebrochen werden. Unternehmen erkennen dann, dass die bisherige Form der Umfeldbeobachtung nicht ausreichend war, um disruptive Veränderungen ausreichend schnell und passend zu erkennen. Sie können aber auch erkennen, dass zwar an einigen Stellen im Unternehmen die Alarmsignale rechtzeitig ertönt sind (z.B. Informationen aus dem Vertrieb, aus dem Netzwerk oder durch die Analyse der Kennzahlen), doch das Top-Management Team nicht schnell genug Entscheidungen zum Umgang mit dem heranziehenden Bedrohungsszenario getroffen hat. Schließlich ist es aber auch möglich, dass schlicht die Fähigkeiten in der Organisation gefehlt haben, um jene Veränderungsarchitektur zu schaffen, mit der das Unternehmen auf die disruptive Krise passend reagieren hätte können. Hierzu könnten entweder den Führungskräften die Entscheidungsheuristiken im Umgang mit disruptiven Schocks fehlen oder es mangelt an Wissen über schnellen und effektiven Personalabbau bzw. an anderen Maßnahmen, um rasch kostensenkende oder flexibilitätsfördernde Aktivitäten in die Wege zu leiten. In jeder Hinsicht nehmen daher Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens eine Schlüsselrolle bei der Brandbekämpfung in Krisenzeiten ein.

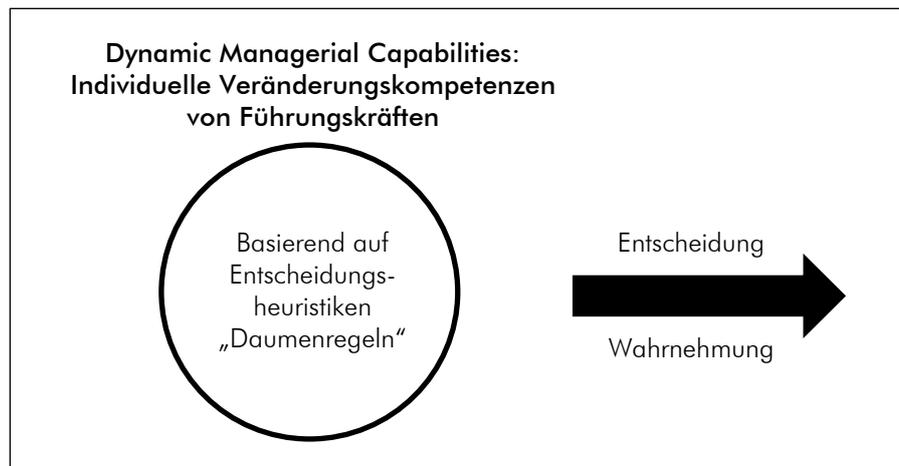
## VERÄNDERUNGSKOMPETENZEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN BEI DISRUPTIVEN SCHOCKS

Führungskräfte entwickeln über Erfahrungslernen Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln), um im Wettbewerbsumfeld passende Entscheidungen treffen zu können<sup>9</sup>. Entscheidungsheuristiken ermöglichen die Ausführung operativer Routinen, sie sind Grundlage für den Führungsalltag und sie dienen auch dazu Veränderungen zu meistern. Viele implizite Anleitungsregeln als Daumenregeln ermöglichen die Ausführung operativer Routinen (z.B. „Setze dein Beratungsteam für ein Projekt so zusammen, dass du Branchenexperten und Methodenexperten im Team hast“). Im Führungsalltag ermöglichen Daumenregeln die Prioritätensetzung: z.B. zwischen wichtigen und dringenden Themen zu unterscheiden<sup>10</sup>. Führungskraft können ihre Aufmerksamkeit auf wichtige Themen lenken und weniger wichtige Themen an das Team delegieren oder überhaupt aufgeben (z.B. „Differenziere entlang einer Matrix zwischen wichtigen und dringenden Themen. Widme dich vor allem den wichtigen Themen: erledige wichtige und dringende Themen sofort und plane Zeit ein, um wichtige aber noch nicht dringende Themen zu bearbeiten, damit sie nicht dringend werden. Delegiere weniger wichtige Themen an Teammitglieder“). Bei Veränderungen kann eine Daumenregel etwa lauten, dass vor jeder Intervention eine Analyse durchzuführen ist (z.B. „Bevor du eingreifst, versuche ein angemessenes Verständnis für die Situation zu gewinnen, die du als veränderenswert betrachtest“).

Disruptive Schocks führen dazu, dass vertraute Entscheidungsheuristiken ihre Gültigkeit verlieren. Was früher passend und die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen war, wird durch disruptive Veränderungen entwertet (z.B. Kodaks Versäumnis im Übergang zur digitalen Fototechnologie). Plötzlich entstehende Brüche im Wettbewerbsumfeld stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen, da schnelle und umfangreiche Reaktionen auf disruptive Schocks durch Trägheitsmomente auf organisationaler, gruppenspezifischer und individueller Ebene erschwert werden. Die effiziente Nutzung bestehender Kernkompetenzen, eine etablierte Unternehmenskultur, monetäre Anreizsysteme, lernresistente Gruppennormen oder etablierte Entscheidungsheuristiken der Führungskräfte stehen einer adäquaten Reaktion auf unvorhergesehene Entwicklungen entgegen bzw. vielfach sind diese Mechanismen auch die Ursache, dass herannahende Krisen nicht rechtzeitig erkannt werden<sup>11</sup>.

Dennoch müssen in Krisensituationen rasch Entscheidungen getroffen werden, um das Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Leadership ist notwendig. Ein Segelboot wäre im Sturm ohne Fahrt manövrierunfähig und den Wettergewalten schutzlos ausgeliefert. Die Segel müssen im Sturm, vielleicht verkleinert (gerefft) aber doch, gesetzt sein, um handlungsfähig zu bleiben. Die Kunst bei schwierigen Verhältnissen Kurs halten zu können kennzeichnet sturmerprobte Führungskräfte am Segelboot und im Unternehmen. Hier unterscheiden sich krisenerprobte Führungskräfte von jenen ohne Krisenerfahrung (Schönwettersegler).

Abbildung 2: Dynamic Managerial Capabilities



Jene Entscheidungsheuristiken, die mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen verbunden sind, bilden die Grundlage der individuellen Veränderungskompetenzen von Führungskräften (Dynamic Managerial Capabilities; Abbildung 2). Konkret werden unter Dynamic Managerial Capabilities jene Kompetenzen von Führungskräften verstanden, durch Kreation, Erweiterung und Modifikation der organisationalen Kompetenzen (z.B. Kernkompetenzen) und des Geschäftsmodells dafür zu sorgen, dass Unternehmen in dynamischen Märkten wettbewerbsfähig bleiben<sup>12</sup>. Insbesondere die Fähigkeiten der Umfeldbeobachtung (Sensing), der Entscheidungsfindung (Seizing) und der Rekonfiguration operativer Routinen mit den zugrundeliegenden Strukturen, Prozessen und unternehmenskulturellen Werten und Normen (Reconfiguration) kennzeichnen im Kern Dynamic Managerial Capabilities<sup>13</sup>. Allerdings zeigen nur wenige Studien<sup>14</sup> bislang, wie Führungskräfte mit dramatischen Schocks im externen Umfeld verfahren und über welche Fähigkeiten sie verfügen, um deren Herannahen frühzeitig zu erkennen oder deren Wirkung effektiver abzufedern. Dazu zählen auf individueller Ebene besonders die Fähigkeiten von Improvisation und Bricolage, d.h. mit vorhandenen Mitteln inkrementell Lösungen für Situationen mit großer Unsicherheit zu finden. Auf Teamebene wird intensive Kommunikation im Team als vorteilhaft betont, um sich in komplexen Situationen kollektiv zu koordinieren. Schließlich hilft ein formaler Rahmen (z.B. Strukturen, Rollen), um schnell Orientierung zu finden, selbst wenn Unsicherheit und Ambiguität hoch sind. Von Resilienz wird dann gesprochen, wenn Führungskräfte über ausgeprägte individuelle Veränderungskompetenzen verfügen, die auf Entscheidungsheuristiken basieren, um auch substantielle Krisen zu meistern bzw. herannahende Krisen frühzeitig zu erkennen<sup>15</sup>.

Disruptive Schocks können jedoch selbst etablierte Führungskräfte mit elaborierten Veränderungskompetenzen an die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit bringen, denn es ist in solchen Situationen schwierig zu entscheiden, wann bestehende Entscheidungs- und Wahrnehmungsmuster weiterverwendet werden können oder ob ein Bruch mit dem Bestehenden notwendig ist<sup>16</sup>. Die Fähigkeit zu erkennen, wann eine Veränderung der eigenen Entscheidungsheuristiken im Umgang mit Veränderungen notwendig ist, kommt jenem Münchhausen Problem nahe, in dem Baron Münchhausen behauptet, sich selbst samt Pferd am Zopf haltend aus dem Schlamm gezogen zu haben; eine Lügengeschichte. Allerdings wird es bei disruptiven Schocks für Führungskräfte zu einem veritablen Problem zu erkennen, dass die eigenen Entscheidungsheuristiken nicht mehr ausreichen, um sich selbst aus einer Krisensituation zu

befreien<sup>17</sup>. Verstärkt wird die Problematik dann, wenn genau jene Entscheidungsheuristiken, die zur Krisenbewältigung verwendet werden, Ursache für die aktuellen Probleme sind. Beispielsweise, wenn die zu geringe Beschäftigung mit Technologieentwicklung zur Krise führt, da Konkurrenten neue Technologien einsetzen. Das Top-Management des Unternehmens reagiert aber mit Kostensenkungsprogrammen auf die Krise. Die Reduktion der zuvor schon mageren F&E-Ausgaben ist die Folge. Im Endeffekt wird die Abwärtsspirale dadurch noch beschleunigt.

Resiliente Führungskräfte, die über die Fähigkeiten verfügen auch disruptive Schocks zu meistern, finden Wege, um durch aufmerksame Beobachtung des Unternehmensumfeldes nicht in den (Krisen-) Sumpf zu geraten und eignen sich Kompetenzen an, um in einen (Krisen-) Sumpf nicht so weit einzusinken, dass eine Befreiung aus eigener Kraft nicht mehr möglich wird. Mit der nachfolgenden empirischen Studie legen wir individuelle Veränderungskompetenzen mit den eingebetteten Entscheidungsheuristiken offen, die Führungskräfte zur Prävention und Bewältigung jener Krisen verwendeten, die aus disruptiven Schocks resultierten.

## STUDIENDESIGN

Das Ziel der empirischen Studie lag in der Entschlüsselung der den individuellen Veränderungskompetenzen zugrunde liegenden Entscheidungsheuristiken, die Führungskräfte im Umgang mit disruptiven Schocks nutzten. Wir führten insgesamt 40 Interviews mit Führungskräften aller Ebenen und Experten in Organisationen durch, die unterschiedlichen Branchen angehörten. Die Interviewpartner kamen aus Unternehmen unterschiedlichster Größe (von internationalen Großkonzernen bis zu mittelständischen Unternehmen) und aus verschiedenen Branchen – von Banken und Versicherungen über Industrie, Bildung, Technologie, Bau, Energiewirtschaft, Kunststoffindustrie bis zu Flugzeugbau. Wir verfolgten eine Critical Incident<sup>18</sup>-basierte Forschungsstrategie und betrachteten Krisen als relevante Ereignisse, da die Mehrzahl der von uns befragten Interviewpartner mittlerweile mehrere Krisen, die aus disruptiven Veränderungen resultierten, bewältigen mussten. Wir waren hierbei besonders an jenen disruptiven Schocks interessiert, die massive Auswirkungen auf das Unternehmen hatten und bei einer fehlgeschlagenen Krisenbewältigungsstrategie zur Insolvenz hätten führen können bzw. in einigen Fällen auch tatsächlich geführt haben.

Für den Einstieg in die Interviews wählten wir die globale Finanzkrise 2007/2008 als beispielhaften disruptiven Schock, überließen es dann aber den Führungskräften weitere ähnlich disruptiv verlaufende Krisen im Detail zu beschreiben. Wir rekonstruierten bei allen Ereignissen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>19</sup> den Prozessverlauf der disruptiven Veränderung von vielleicht vorhandenen Früherkennungsaktivitäten bis zu angewandten Krisenbewältigungsmaßnahmen. Durch die Prozessperspektive konnten wir bei den Führungskräften Modifikationen ihrer Entscheidungsheuristiken beobachten, die durch Erfahrungslernen aus der Bewältigung der Krisen resultierten.

Die Darstellung der empirischen Erkenntnisse folgt einem generalisierenden Zugang. Die Krisenbewältigungsaktivitäten werden von der Ebene der individuellen Führungsrolle ausgehend über die Teamebene bis zur Organisationsebene dargestellt. Aus den Einzelaussagen zu den Maßnahmen zur Krisenprävention bzw. -bewältigung sowie aus den Krisenverläufen leiteten wir

Entscheidungsheuristiken ab, die wir zu allgemeinen abstrakten Kategorien verdichteten. In den einzelnen Kategorien beschreiben wir besonders jene Entscheidungsheuristiken, die wir in der Analyse der positiven Maßnahmen zur Prävention oder Bewältigung der Krisen identifizierten. Selbstverständlich wurden uns auch immer wieder Fehlschläge geschildert. In den meisten Fällen erfolgte aber schon eine Ableitung von Lernerfahrungen, die zu Modifikationen der Entscheidungsheuristiken führte. Führungskräfte meinten zu wissen, was sie in ähnlichen Situationen nicht mehr bzw. verstärkt tun sollten.

## BRANDBEKÄMPFUNG: FÜHRUNGSKRÄFTE UND IHRE INDIVIDUELLEN KRISENKOMPETENZEN

” (...) du schneidest ins Fleisch und das tun normalerweise die anderen Firmen auch. (...) Aber in der Krise schneidest du am Knochen runter. Und das haben viele Leute nicht gemacht, die glauben sie sparen. Sie sind aber noch nicht am Knochen. Und das tut dann richtig weh und trotzdem stirbst du nicht. (Sanierungsmanager)

Wenn durch disruptive Schocks Krisen entstehen sind Führungskräfte gefordert auf Basis ihrer Daumenregeln Entscheidungen zu treffen; manchmal sehr harte Entscheidungen, um überhaupt das Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Über den Einzelfall hinausgehend lassen sich vier Formen von Entscheidungsheuristiken, die primär das individuelle Führungsverhalten betreffen, als Veränderungskompetenzen von Führungskräften generalisieren: strategische Wachsamkeit, Reflexion von Entwicklungsszenarien, symbolische Entscheidungen und Proaktivität. Sie konstituieren im Kern Dynamic Managerial Capabilities und ermöglichen derart Resilienz auch bei disruptiven Veränderungen.

### Strategische Wachsamkeit

” Wir müssen nach vorne schauen. Wir haben da Nachholbedarf. Das ist auch eine gewisse Herausforderung (...). Das hat eine gewisse Zeit in Anspruch genommen. Weil die natürlich am Anfang skeptisch waren. (...) Jetzt sollen wir auf einmal Dinge machen, die wir in der Vergangenheit nicht hatten. Das war durchaus ein Überzeugungsprozess (...). Weil hätten wir quasi eine Strategie entwickeln lassen wie früher, dann hätten wir keine wirkliche Veränderung. Jetzt müssen wir ganz bewusst über den Tellerrand hinausdenken, Jahre, Jahrzehnte. (Vorstand)

Krisenerfahrene Führungskräfte folgten der Daumenregel, dass strategische Wachsamkeit ein funktionaler Mechanismus ist, um frühzeitig herannahende disruptive Schocks zu entdecken. Dann bleibt entweder mehr Zeit zur Vorbereitung auf die Krise oder eine solche kann überhaupt vermieden werden. Wichtig war ihnen vor allem jene Indikatoren im Blick zu behalten, die ganz wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entschieden. Sie stellten zudem regelmäßig ihre eigenen Beobachtungskategorien in Frage, um aufmerksam zu entscheiden, was sie im Umfeld prioritär beobachten müssen: Welche Entwicklungen hätten substanziellen Einfluss auf das Geschäftsmodell und die Wettbewerbssituation oder anhand welcher Indikatoren bzw. Entwicklungen, selbst wenn die Signale recht schwach ausgeprägt sind, würde erkennbar werden, dass eine Krise mit einem potenziell disruptiven Charakter heraufdämmert?

## Reflexion von Entwicklungsszenarien

” An dem Tag, wo (Beschreibung der Krisensymptome; die Autoren) bei uns eingeschlagen haben und permanent Mitarbeiter angerufen haben, was sie nun tun sollen, habe ich mich am Nachmittag hingesetzt und mich völlig abschirmen lassen. Für den Vorstand habe ich dann in aller Ruhe einen Bericht geschrieben, für den er mir heute (7 Jahre später; die Autoren) noch dankbar ist. Ich habe die Probleme und die aktuellen Entwicklungen beschrieben. Im Nachhinein war das für mich die beste Möglichkeit, um zu überlegen, wo wir wie stark betroffen sind und wie wir mit den ganzen Problemen umgehen. Dann war auch mir klar was ich tun kann. (Spartenleiterin)

Mehrdeutige Informationen und ein dynamischer Prozessverlauf führten dazu, dass Führungskräfte eine weitere Entscheidungsheuristik nutzten, um sich mittels Denken in Entwicklungsszenarien ein Bild über die Situation zu machen und Lösungsoptionen durchzudenken. Vor den Krisenzeiten wurden Szenariotechniken eher als leere Routine im Strategieentwicklungsprozess betrachtet. Krisenerprobte Führungskräfte sahen jedoch darin eine ausgezeichnete Methodik, um zu überlegen wie sich disruptive Veränderungen entfalten können und welche reaktiven aber auch proaktiven Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen um die Krise zu meistern. Die Reflexion der Entwicklungsszenarien erfolgte einerseits alleine, um in Ruhe aus einer Helikopterperspektive auf die eigene Situation, das Team und das Unternehmen im Kontext der Umfeldentwicklungen blicken zu können. Andererseits wurde in den Interviews betont, dass auch gemeinsame Teammeetings dazu genutzt wurden um mittels Szenariotechniken das Verständnis der Situation zu verbreitern und unterschiedliche Sichtweisen und Lösungsideen zu entwickeln.

## Symbolische Entscheidungen

” Wenn du in der schlimmsten Krise noch versuchst durch Entscheidungen ein Momentum aufrechtzuerhalten, zu dokumentieren oder eine Minimalstruktur zu sichern, die auch noch seriös ist, dann hat das auch allen Anderen gegenüber sehr viel mehr Vertrauensstatus. (Vorstand)

Zwei weitere Daumenregeln waren mit symbolischen Entscheidungen verbunden. Erstens betonten Führungskräfte in den Interviews die Notwendigkeit durch laufende inkrementelle Entscheidungen auch am Höhepunkt der Krise für Momentum zu sorgen. Informationen waren rar. Dennoch wäre Nichtentscheiden die schlechtere Option gewesen, denn ein kollektiver Stillstand hätte zur Erlahmung der Organisation geführt. Krisenerprobten Führungskräften fiel es hier leichter einen Schwung zu erzeugen, da sie immer auf ihren reichhaltigen Erfahrungshintergrund mit Krisen verweisen konnten. Dadurch wurde ihnen ein besonderes Standing und eine große Vorbildwirkung zugeschrieben.

Zweitens waren sich deshalb krisenerprobte Führungskräfte sehr bewusst, dass sie durch ihre Entscheidungen sichtbare Symbole in Richtung Mitarbeiter schaffen und dadurch Orientierung, Handlungsfähigkeit und Zuversicht signalisieren. Sie gingen davon aus, dass Mitarbeiter sehr genau beobachten, was sie tun und worauf sie besondere Aufmerksamkeit – als kritische Ressource von Führungskräften – legen. Beispielsweise dienten Mitarbeiterversammlungen, bei denen in großer Transparenz die Situation des Unternehmens erläutert wurde, ebenso zur Signalsetzung wie Interviews in Tageszeitungen, die primär an die eigenen Mitarbeiter als Zielgruppe gerichtet waren. Gleichmaßen waren symbolische Gesten wie etwa soziale Aktivitäten an der Basis oder Teamevents dazu angetan, den Zusammenhalt in der Krise zu fördern sowie Zuversicht

auszustrahlen. Die befragten Führungskräfte hegten die Befürchtung, dass ein Verlust an Zuversicht durch die Mitarbeiter eine erfolgreiche Krisenbewältigung viel schwieriger gemacht hätte.

## Proaktivität

” Also 2008 war dann die Insolvenz (der Muttergesellschaft; die Autoren). Da war’s dann quasi finanziell nicht mehr haltbar. (...) 2007 (am Beginn der Krise; die Autoren) haben wir mit dem internen Projekt begonnen (ein neues Geschäftsmodell zu verfolgen, das zuvor von der Muttergesellschaft immer untersagt wurde) und 2008 haben wir dann erstmals (...) diesen Drittkunden bedient. (Geschäftsführer Tochterunternehmen)

Erfahrene Führungskräfte orientierten ihr Handeln an der Entscheidungsheuristik, dass in Krisen immer auch (unternehmerische) Chancen für Neuerungen bestehen, die sonst keine Möglichkeit zur Umsetzung hätten. Beispielsweise ließen sich neue Markterschließungen ebenso wie Rationalisierungsaktivitäten oder neue Allianzen dann besser durchsetzen, wenn Eigentümer, Mutterunternehmen oder Vorstandskollegen mit ihren Krisenbewältigungsstrategien intensiv beschäftigt waren. Die Ideen für die Neuerungen resultierten aus der bewussten Reflexion der Krisensituationen ebenso wie aus dem gedanklichen Durchspielen von Lösungsstrategien. Um eine Krise als Chance authentisch wahrnehmen zu können brauchte es gute Nerven und eine Risikobereitschaft, die vor allem bei jenen Führungskräften beobachtbar war, die schon über Krisenerfahrungen verfügten. Sie wussten was auf sie zukommt und konnten trotz Krisenbewältigung noch proaktiv Prioritäten setzen, um Neuerungen den Durchbruch zu ermöglichen.

## KOLLEKTIVES FEUERLÖSCHEN: KRISENBEWÄLTIGUNG IN TEAMS

In Bezug auf die Interaktion der Führungskraft mit seinem Team können weitere vier Formen von Entscheidungsheuristiken zum Umgang mit disruptiven Veränderungen abgeleitet werden: gemeinsamer Bezugsrahmen, leistungsfähige Teams, Prioritätensetzung und delegative Entlastung sowie strategische Krisenkommunikation.

### Gemeinsamer Bezugsrahmen

» Dort hatten wir eine Management-Academy aufgebaut, weil ich gesagt habe, dass wir das brauchen, um der Gruppe eine neue Richtung zu geben. Du brauchst ungefähr 10%. (...) Wenn du die drehst, diese 10%, dann hast den Impact auf die andern. Das heißt wir haben im ersten Jahr rund 800 Führungskräfte geschult. Die haben in (Ort der Business School; die Autoren) 5 Tage Training bekommen und (...) auch faktisch mitgeteilt bekommen, was unsere neuen Ziele sind, um sie auf einem gleichen Dampfer zu haben. Und (...) deswegen haben wir auch mit den Vorständen gearbeitet; also Managementtrainings mit allen Vorständen. 90 Vorstände, Geschäftsführer in der Gruppe, die waren genauso im Bildungsprogramm dabei. Der Inhalt war immer etwas nebensächlich. Wichtig ist, dass die zusammenkommen, gelernt haben, da gibt es Ressourcen, da gibt es Leute, die so denken wie ich und die die gleichen Probleme haben. Das Netzwerk haben wir generiert. Das war der strategische Schritt, um alle zu unterstützen. (Personalvorstand)

Krisenerprobte Führungskräfte folgten der Daumenregel, dass nur ein gemeinsames Grundverständnis im Team eine effektive Krisenbewältigung ermöglicht. Nur wenn das Team ein stimmiges Bild, d.h. einen gemeinsamen Bezugsrahmen, über die Situation und die Anforderungen zur Überwindung der Krise teilte, konnten zeitgleich arbeitsteilige Maßnahmen zur Krisenbewältigung ergriffen werden.

Waren die Bezugsrahmen im Team über Ursachen, Szenarien und Lösungsoptionen zu verschieden, dann war es schwierig arbeitsteilig vorzugehen, denn entweder stieg der Koordinationsaufwand enorm und wertvolle Aufmerksamkeitsressourcen wurden zu Abstimmung gebunden oder es wurden Maßnahmen ergriffen, die sich widersprachen und bei den Mitarbeitern für Verwirrung und noch mehr Verunsicherung sorgten. Waren hingegen die Bezugsrahmen zu ähnlich, d.h. war die Gleichförmigkeit der Teammitglieder zu groß, bestand die Gefahr entscheidende Entwicklungen im Umfeld zu übersehen. In beiden Fällen war die Effektivität der Krisenprävention bzw. Krisenbekämpfung eingeschränkt. Daher schlussfolgerten krisenerprobte Führungskräfte, dass auf eine moderate Diversität innerhalb des Bezugsrahmens der Teammitglieder geachtet werden muss. Ein konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen und Kritik diene sowohl der Prävention als auch der Bewältigung der Krise. Die Mehrdeutigkeit des Umfeldes konnte vielfältiger beobachtet werden und das Team war in der Lage die Beobachtungen konstruktiv zu verarbeiten.

### Leistungsfähige Teams

» Dort, wo die Teams schon vorher gut funktioniert haben, dort sind sie zusammengewachsen. Absolut. Bei vielen Abteilungen bei uns hat aber schon vor der Krise wenig funktioniert. Als dann die Wirtschaftskrise losgegangen ist, sind die Konflikte voll ausgebrochen; da war kein Rückhalt mehr. (Führungskraft)

Führungskräfte mit Krisenerfahrung gingen in ihrer Entscheidungsheuristik davon aus, dass kohäsive Teams in Krisenzeiten leistungsfähiger sind. Sie hoben die Notwendigkeit hervor präventiv

in die Kohäsion des Teams zu investieren, um im Ernstfall ein eingespieltes Team nutzen zu können. Waren die Teams (auch im Top-Management) nicht ausreichend geformt, kam es während der Krisenbewältigung zu massiven Konflikten. Kohäsive Teams hingegen wuchsen durch den Druck von außen noch weiter zusammen und agierten effektiver im Bestreben die Krise zu meistern. Ein passendes Zielsystem und akzeptierte Spielregeln (soziale Normen) mit einer klaren Rollenverteilung und damit einhergehende Zuständigkeiten innerhalb des Teams erleichterten die Durchführung der gemeinsamen Aufgaben zur Krisenbewältigung.

### **Prioritätensetzung und delegative Entlastung**

” Die (Krise; die Autoren) ist schneller geworden, die ist intensiver geworden, und die ist natürlich auch pointierter worden, weil du gerade in der Krise ganz wenig Zeit hast und viel mehr Themen lösen musst. (...) In einem normalen Arbeitsalltag bekommst du vielleicht 10 Megathemen. Wenn eine Krise ist, hast du neben den 10 Megathemen noch 40 Nebenthemen zusätzlich. Die musst du aber trotzdem lösen. Sonst kannst du den nächsten Tag nicht überleben. (...) Der Tag wird immer länger und länger (...). Das konzentriert sich dann auf das Kernteam und andere brechen weg. Dementsprechend musst du dir genau überlegen, wie du die Themen verteilst und was du an dich ziehst. (Vorstand)

In Krisenzeiten folgten die von uns interviewten Führungskräfte vielfach der Daumenregel der klaren Prioritätensetzung. Interviewpartner betonten, dass ein effektives Selbstmanagement notwendig war, um selbst am Höhepunkt einer Krise handlungsfähig zu bleiben und entlang klarer Prioritäten die Aufmerksamkeit des gesamten Teams auf zentrale Themen zu fokussieren. In angespannten Situationen war eine Tendenz zur Zentralisierung von Entscheidungen beobachtbar. Dadurch konnte rasch auf schnell wechselnde Umfeldbedingungen reagiert werden. Führungskräfte investierten große Aufmerksamkeit in die Überlegung, welche Aufgaben oder Entscheidungen sie selbst zu treffen hatten und welche an Teammitglieder delegiert werden konnten. Die überlebenskritischen Themen blieben im Aufmerksamkeitsfokus der Führungskräfte und wurden oft rasch und autoritär entschieden. Weniger wichtige Themen wurden beispielsweise in Form grober strategischer Leitlinien an Teammitglieder delegiert.

### **Strategische Krisenkommunikation**

” Da hat sich der gesamte Vorstand bei regelmäßigen Betriebsversammlungen hingestellt und in aller Offenheit über die Lage berichtet. (...) Das war immer (während der Krise; die Autoren) extem bummvoll und hat auch gezeigt, dass die Leute interessiert sind. Man hat auch kommuniziert: „Wo stehen wir? Wie entwickelt sich der Umsatz? Wie ist die Geschäftslage? Wie stehen wir mit den Initiativen?“ Und ich glaube, dass war auch gut, um die Transparenz zu erhalten und ein Bewusstsein zu erzeugen, dass wir da was tun müssen. Dass wir alle anpacken müssen, den Weg zu gehen. (Abteilungsleiter)

Als Entscheidungsheuristik verfolgten krisenerprobte Führungskräfte das Bestreben nach möglichst offener, intensiver und klarer Kommunikation. Sie versuchten große Transparenz über die aktuelle Situation herzustellen sowie Ziele und Maßnahmen der Krisenbewältigung eindeutig zu formulieren. Ein effektives Kommunikationssystem (z.B. Meetingsstruktur) ermöglichte der Führungskraft, in krisenhaften Zeiten einen engen Draht zum Team und zu den Mitarbeitern aufzubauen, ohne die Kommunikation nach oben oder zur Seite zu vernachlässigen. Auf dieser Basis konnten Botschaften routinisiert gesendet werden, sei es bei großen Mitarbeiterversammlungen, in Jour-fixe Meetings oder täglich während kurzer Stehungen. Schnelle Ad-hoc Meetings ergänzten die routinisierten Kommunikationsformen. Informationen über aktuelle

Entwicklungen oder die Begründung schmerzhafter Entscheidungen erfüllten ein wichtiges Bedürfnis der Mitarbeiter nach Eingebundenheit und trocknet zum Teil den Gerüchtesumpf aus. Gleichmaßen konnten Meetings dazu verwendet werden, um ein Gefühl für Wahrnehmungen, Bedenken oder Ideen zur Krisenbewältigung der Mitarbeiter zu bekommen. Die dadurch gewonnenen Einsichten konnten wiederum in die weitere inkrementelle Entscheidungsfindung einfließen.

## LÖSCHFAHRZEUGE, EINSATZPLÄNE UND BRANDBEKÄMPFUNGS-IDENTITÄT: ORGANISATIONALE KRISENKOMPETENZEN

In Bezug auf die Entscheidungsfindung der Führungskraft im organisationalen Kontext können weitere vier Formen von Entscheidungsheuristiken abgeleitet werden, die Führungskräfte dabei unterstützten disruptive Veränderungen zu meistern: funktionale Entscheidungskorridore und Kodifikation, Institutionalisierung, Diversifizierung sowie Allianz- und Netzwerkbildung.

### Funktionale Entscheidungskorridore und Kodifikation

” Ich wollte eine Kultur aufbauen und denen Autonomie zurückgeben, dass sie lernen autonom zu handeln, weil damit wirst du in den Krisen flexibler. Das hat sich auch dann bewahrheitet. Innerhalb von einem halben Jahr haben wir so eine Kultur aufgebaut gehabt. Und wie dann die Probleme gekommen sind, haben die (Mitarbeiter; die Autoren) in ihrem Rahmen relativ autonom entscheiden können. (Vorstand)

Krisenerprobte Führungskräfte kreierte mittels einfacher formalisierter Regeln (vergleichbar mit dem Konzept der Simple Rules<sup>20</sup>) Entscheidungskorridore für nachfolgende Hierarchieebenen. Formalisierte Regeln gewannen in der Krise an Bedeutung, denn alle Entscheidungen, die kodifiziert in Strukturen, Prozessen oder auch in Jour-fixe-Protokollen eingebettet waren wurden personenunabhängig handlungswirksam und gaben der Führungskraft Zeit, um sich auf die nächsten Themen in der Krisenbewältigung zu konzentrieren. Weil der Zeitfaktor eine große Rolle spielte, kam dem Spannungsverhältnis von Zentralisierung der Entscheidungen und Delegation von Aufgaben an Bedeutung zu, wobei in der Tendenz wichtige Entscheidungen zentralisiert entschieden wurden. Nachgelagerten Einheiten wurde aber innerhalb des strategisch geformten Korridors mehr Freiraum für eigenständige Adaptionen zugewiesen.

Entscheidungen und Entscheidungshintergründe zu kodifizieren war eine weitere Daumenregel, die krisenerprobte Führungskräfte nutzen. Die Schriftlichkeit diente der eigenen Absicherung als Führungskraft, denn viele Entscheidungen wurden auch auf höherer Ebene unter Zeitstress und Unklarheit getroffen. Dahinter steckt das Kalkül, dass die Dokumentation von Entscheidungen mit ihren Hintergründen etwa bei fehlgeschlagener Krisenbewältigung vor Gericht hilfreich sein kann, denn vielfach spielten Haftungsfragen während der Krise eine große belastende Rolle für Führungskräfte. Außerdem wurde durch Kodifizierung versucht die Organisation etwas gegen Wissensverlust abzusichern, da während der Krisenzeiten auch Schlüsselmitarbeiter von Board gehen mussten.

## Institutionalisierung

” Dass (während der Krise; die Autoren) immer wieder Fälle gekommen sind, wo wir bestimmte Supergaus gehabt haben. Da haben wir Krisenteams aufgebaut. Das heißt, es ist eine Teamstruktur aufgebaut worden, die für keinen bestimmten Anlass gedacht war. Wenn dann etwas (eine Krise; die Autoren) gekommen ist, dann ist aber dieses Team, eigentlich so eine Art Krisenfeuerwehr, eingesetzt worden. (Personalvorstand)

Top-Manager mit Krisenerfahrung folgten der Entscheidungsheuristik, dass Rollen und Abteilungen zu institutionalisieren sind, um entweder in der Krisenprävention einen sensiblen Blick für Umfeldentwicklungen zu gewinnen oder zur Krisenbewältigung schnelle und breit gültige Entscheidungen zu treffen. Unternehmensinterne Think Tanks (oft auch als War Rooms bezeichnet) bzw. einzelne Mitarbeiter mit vergleichbaren Aufgaben dienten der Früherkennung von möglichen disruptiven Schocks sowie der breiteren Analyse im Krisenfall. Sie ergänzten die individuelle Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dem Unternehmensumfeld und mit möglichen Entwicklungsszenarien. Von mehreren Interviewpartnern wurde zudem betont, dass sich Entscheidungsgremien veränderten. Sie verbreiterten inhaltlich ihren Zuständigkeitsbereich und inkludierten zudem interne und fallweise auch externe Experten, um aus einem breiteren Erfahrungsschatz bei der Analyse und Lösungsfindung zu schöpfen. Besondere Gremien wie Risk Boards, in denen Personen aus unterschiedlichen Funktionalbereichen vertreten waren, konnten während der Krisenbewältigung schnelle und kollektive Entscheidungen treffen.

## Diversifikation und kultureller Wandel

” Ich habe ganz bewusst Personen rekrutiert, die schon aus Krisenunternehmen gekommen sind. Also ich habe nicht nach Schönwettermanagern Ausschau gehalten, sondern ganz bewusst Leute rekrutiert, die auch Fehlschläge gehabt haben, die in Projekten, zum Beispiel auch unser CEO in (Land; die Autoren) hat in (Land; die Autoren) einen Flop hingelegt; im IT Bereich. Aber ich habe gewusst, aus dem hat er gelernt. Und du bist dann gut. Denn nur aus den Krisen kannst du lernen. Wenn du immer nur im Schönwetterbereich segelst, hast du nie Herausforderungen. Und im Sturm selbst lernst du auch nicht segeln. Das heißt, du brauchst den Erfahrungswert. (...) Da denkst du einfach anders. Also, beim Staffing ganz bewusst darauf zu achten, dass du Leute, d.h. eine kritische Masse, hast, die solche Erfahrungen schon gemacht haben. (Personalvorstand)

Zumindest moderat zu diversifizieren lautete eine weitere Daumenregel vor allem von Top-Managern. Krisen machten auch die strake Abhängigkeit von wenigen Märkten, Kunden oder Technologien sichtbar. Aus dieser Erkenntnis leiteten krisenerprobte Top-Manager die Notwendigkeit ab, Unternehmen breiter aufzustellen und eine resilientere Balance zwischen dem Kerngeschäft und zum Teil innovativeren Geschäftsfeldern herzustellen. Die Verletzlichkeit des Unternehmens durch disruptive Veränderungen sollte verringert werden.

Mit der Diversifikation ging meistens ein unternehmenskultureller Wandel einher. Denn neue Kunden, Märkte oder Technologien brauchten vielfach ein anderes Grundverständnis sowie andere soziale Normen und Werte – d.h. ein anderes Anspruchsniveau<sup>21</sup> – um erfolgreich in einem neuen Geschäftsfeld agieren zu können. War ein radikaler Wandel der Unternehmenskultur aus Sicht der Eigentümer oder des Top-Managements in der Krise notwendig, dann wurde auf die Daumenregel zurückgegriffen, die besagte, dass dazu ein substanzieller Austausch von Führungskräften notwendig ist. Einige Unternehmen erzeugten deshalb den auch für die Mitarbeiter gut sichtbaren

Bruch mit der Vergangenheit durch den großflächigen Austausch von Führungskräften der ersten bzw. zweiten Ebene.

### Allianz- und Netzwerkbildung

” Wir haben während der schlimmsten Krisenzeiten auch mit Beratern ein Konzept nach dem anderen für den Vorstand entwickelt, wie weit wir runter gehen können mit den Personalkosten. Wie weit kommen wir dem dem Abbau der Lehrarbeiter, wie weit kommen wir mit Kurzarbeit etc. Ab wann geht es sich ohne drastische Einschnitte in die Stammmannschaft auch nicht mehr aus. Ich glaube, wir haben durch die Konzepte sehr viel beigetragen, dass wir so unbeschadet durch die Krise gekommen sind. (Personalvorstand Holding)

Als letzte generalisierbare Entscheidungsheuristik identifizierten wir bei krisenerprobten Führungskräften die Nutzung von Allianzen und Netzwerken zur Krisenprävention und -bewältigung. Allianzen oder Netzwerke ermöglichten eine breite Beobachtung des Umfeldes und dienen deshalb gut zur Früherkennung von entscheidenden Trends und Entwicklungen. Externe Netzwerke (z.B. Berater) lieferten Impulse zur Krisenbewältigung, wenn deren Expertise im Umgang mit Krisen der im Unternehmen vorhandenen, überlegen war. Externen gelang es leichter, Defizite zu erkennen und sie konnten in Krisenzeiten schnell neues Wissen zur Verfügung stellen um die Entscheidungsheuristiken der Führungskräfte zum Umgang mit Krisen weiterzuentwickeln. Ebenso wurden unternehmensinterne Netzwerke zur Krisenbewältigung herangezogen. Beispielsweise lieferten Personalabteilungen Konzepte zur Schaffung von Flexibilitätspotenzialen beim Personaleinsatz (z.B. Arbeitszeitregelungen, Kurzarbeit, Umgang mit Leiharbeitern), zum Personalabbau oder zur Weiterqualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern.

Anstatt selbst am Zopf zu ziehen, wie dies im Münchhausen Paradoxon der Fall ist, kam ein Rettungstrupp mit Wissen aus der Bewältigung anderer Krisensituationen, um – im Idealfall – den Führungskräften wertvolle Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, wie die Krise bewältigt werden kann, bzw. wie die Organisation insgesamt neu ausgerichtet werden könnte, um gegenüber neuen Krisen resistenter zu werden.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

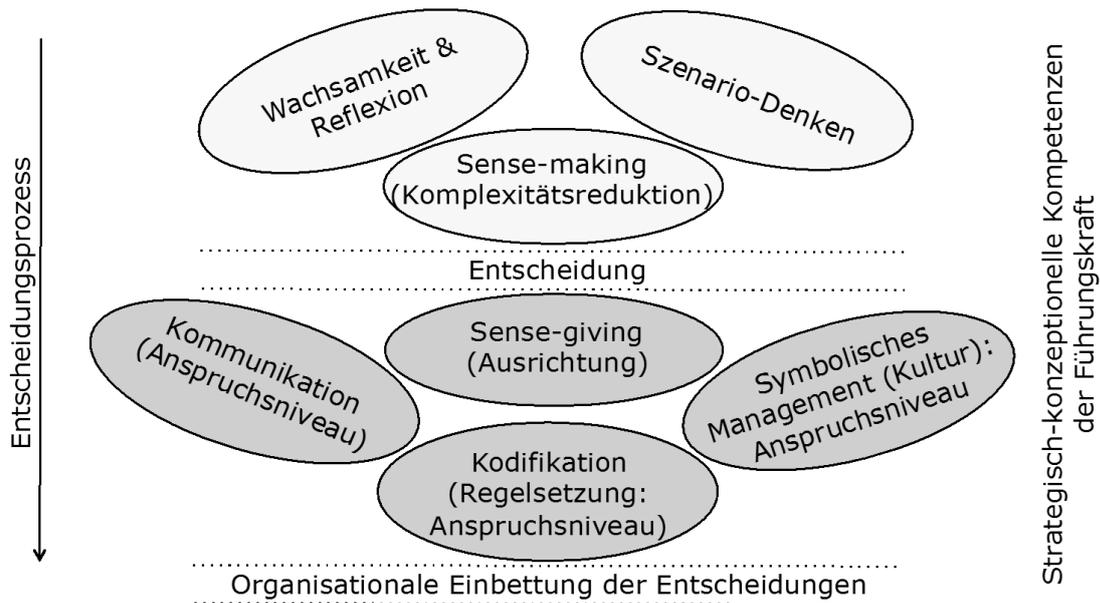
Disruptive Veränderungen stellen große Anforderungen an das Entscheidungsverhalten von Führungskräften. Resilienzfördernde Veränderungskompetenzen von Führungskräften (Dynamic Managerial Capabilities) basieren auf Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln), um disruptive Veränderungen frühzeitig zu erkennen bzw. passende Maßnahmen zur Krisenbewältigung einzuleiten und umzusetzen (Abbildung 3). Im Mittelpunkt steht ein Entscheidungsverhalten, das vielfach von Bricolage<sup>22</sup> gekennzeichnet ist, d.h. ein inkrementelles Entscheiden, wo bestehendes Erfahrungswissen mit kleinräumiger Improvisation kombiniert wird, um Wege aus der Krise zu finden.

Abbildung 3: Generalisierte Entscheidungsheuristiken

Generalisierte Entscheidungsheuristik	Komponente der Dynamic Managerial Capability	Organisationale Unterstützung
Beobachte aufmerksam das Umfeld und hinterfrage regelmäßig deine Beobachtungskriterien!	Strategische Wachsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieentwicklungsprozesse</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> </ul>
Denke in unterschiedlichen Entwicklungsszenarien!	Reflexion von Entwicklungsszenarien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieentwicklungsprozess</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> </ul>
Treffe deine Entscheidungen gut sichtbar und setze symbolische Gesten in Richtung Mitarbeiter!	Symbolische Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Etabliertes Kommunikationssystem</li> </ul>
Nutze die Mehrdeutigkeit zu deinen Gunsten um Neuerungen durchzusetzen!	Proaktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Flexibilitätsoffene Unternehmenskultur</li> </ul>
Schaffe ein gemeinsames Verständnis über die Situation und mögliche Lösungsalternativen!	Gemeinsamer Bezugsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Stabile Organisationseinheiten</li> </ul>
Forme ein funktionales & kohäsives Team, wo Ziele, Spielregeln und Rollen klar sind!	Leistungsfähige Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung (Ziele, Zuständigkeiten etc.)</li> <li>• Führungskräftetrainings</li> </ul>
Konzentriere dich auf die wichtigen Themenfelder und delegiere weniger entscheidende an Mitarbeiter!	Prioritätensetzung & delegative Entlastung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Teamentwicklung (u.a. Verantwortungsbereiche)</li> </ul>
Forme eine passende Plattform für schnelle und regelmäßige Kommunikation!	Strategische Krisenkommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsweites Kommunikationssystem</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> </ul>
Formuliere einfache kodifizierte Entscheidungsregeln als Strategische Leitplanken für Mitarbeiter!	Funktionale Entscheidungskorridore & Kodifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Entscheidungskompetenzen</li> <li>• Eindeutige Organisationsstrukturen &amp; -prozesse</li> </ul>
Schaffe Rollen und Abteilungen für effektive Krisenprävention und schnelle Entscheidungen!	Institutionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Entscheidungsgremien &amp; -wege</li> <li>• Funktionaler Formalisierungsgrad</li> </ul>
Verbreitere deine Geschäftsfelder und forciere kulturellen Wandel wenn notwendig!	Diversifikation & kultureller Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modularisierung der Strukturen</li> <li>• Moderat-diverse Unternehmenskultur</li> </ul>
Greife auf Allianzen und Netzwerke zurück um Frühinformationen und Lösungsideen zu bekommen!	Allianz- & Netzwerkbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allianzen &amp; Netzwerke</li> <li>• Diversifikation</li> </ul>

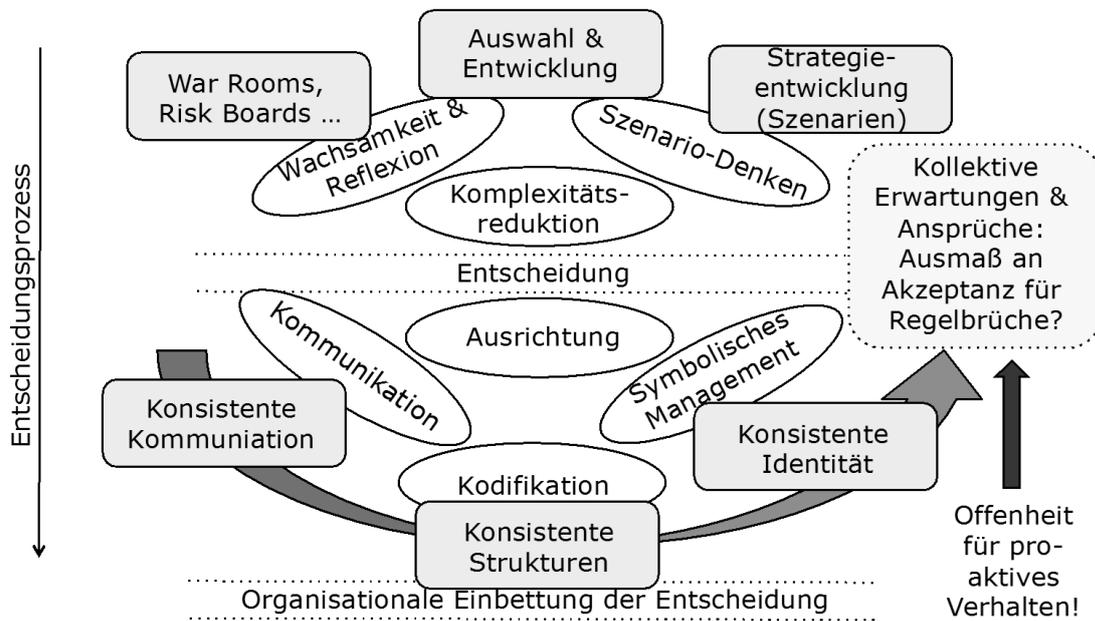
Resiliente Führungskräfte müssen über die Kompetenz verfügen, sich auch in mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Situationen, wie dies bei disruptiven Veränderungen typisch ist, ein passendes Bild von den Kernherausforderungen zu machen und Szenarien durchzuspielen. Konzeptionelle Kompetenzen<sup>23</sup> der Führungskräfte sind gefragt. Unternehmen können Führungskräfte über Supporteinheiten (Rollen oder Abteilungen) zur strategischen Analyse und Entscheidungsunterstützung oder durch szenariorientierte Strategieentwicklungsprozesse unterstützen. Die passenden – krisenerprobten – Führungskräfte zu haben und sie im Umgang mit disruptiven Veränderungen in Führungskräftetrainings weiterzubilden, dienen als zusätzliche Maßnahmen, mit denen Unternehmen Resilienz fördern können (Abbildung 4).

Abbildung 4: Entscheidungsheuristiken von Führungskräften



Auf der anderen Seite müssen Führungskräfte einen Plan entwickeln, wie sie in Richtung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Organisation, Maßnahmen setzen können, um auf plötzlich auftretende Herausforderungen angemessen zu reagieren. Konzeptionelle Kompetenzen sind hierzu notwendig um passende Krisenbewältigungsmaßnahmen einzuleiten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und Richtung in stürmischen Zeiten zu geben. Dazu brauchen sie aber ausreichend Verantwortungsspielraum durch das Unternehmen, um ihre Kompetenzen wirksam einsetzen zu können. Aus organisationaler Perspektive können eine konsistente Kommunikationsstrategie, ein konsistenter formaler Regelrahmen mit simplen strategischen Regelungen als grobe Leitlinien sowie eine konsistente Unternehmenskultur mit flexibilitäts-offenen sozialen Normen – im Sinne einer strategisch passenden Balance zwischen Effizienz- und Innovationsorientierung<sup>24</sup> – den Führungskräften entscheidend helfen, um daraus passende Entscheidungsheuristiken zur Krisenbewältigung abzuleiten, die die Resilienz im Unternehmen gewährleisten. Die Auswahl krisenerprobter Führungskräfte bzw. die Weiterentwicklung von konzeptionellen Kompetenzen der Führungskräfte im Umgang mit Krisen, bildet die Basis einer resilienten Organisation (Abbildung 5).

Abbildung 5: Organisationale Unterstützung für Führungskräfte in Krisen



Krisen bieten aber auch immer eine Chance wenn bestehende Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster durch die Dynamik der Krisensituation so entwertet werden, dass sich eine Neubildung fast zwangsläufig ergeben muss. Proaktive Führungskräfte sind dann versucht über die bloße Krisenbewältigung hinauszugehen, d.h. auch Resilienz im herkömmlichen Sinne zu überwinden. Sie sind vielmehr bestrebt die Gunst der Stunde zu nutzen, um Entscheidungen durchzusetzen, die sonst keine Chance auf Verwirklichung hätten (z.B. Effizienzverbesserungen, neue Allianzen, Markterschließungen). Die Entwicklung von Unternehmen erfolgt durch die Überwindung von Krisen<sup>25</sup>. Die wahre Kunst von Führungskräften liegt daher darin, die „Chancen der Krise“ zu erkennen und unternehmerisch für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen.

## KONKRETE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN STANDORT OBERÖSTERREICH

Die Handlungsempfehlungen für den Standort Oberösterreich zum Umgang mit disruptiven Veränderungen beziehen sich auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen, um Unternehmen gegenüber disruptiver Veränderungen abzusichern. Außerdem werden Qualifizierungsmaßnahmen behandelt, um jene Kompetenzen von Führungskräften weiterentwickeln, die bei der Vermeidung bzw. Bewältigung von Krisen hilfreich sind.

### **Stärkung der regionalen Systemelastizität**

Im Unternehmensumfeld helfen jene Mechanismen, die Anzeichen für das Entstehen disruptiver Schocks entweder frühzeitig aufzeigen oder die Schockwirkung im Verbund abfedern: Clustermanagement, Allianzen, Forschungsintensität, Foresight-Management in Form von Think Tanks und Arbeitsmarktflexibilität. Die gleichen Mechanismen lassen sich bei größeren Unternehmen auch unternehmensintern anwenden, um die Sensibilität und Robustheit gegenüber Krisen zu fördern.

**Clusters:** Mit der Gestaltung von Clustern – wie dies in Oberösterreich, führend in Europa, der Fall ist – wird ein flexibles Innovation Eco System aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Ausbildungsinstitutionen und politischen Akteuren geschaffen, das in großer Arbeitsteiligkeit, unterschiedlich positionierte Akteure zusammenbringt. Wird davon ausgegangen, dass auch Kernkompetenzen eines Unternehmens einem Lebenszyklus unterworfen sind<sup>26</sup>, dann sind auch in Zeiten ohne disruptive Veränderungen parallele Lernprozesse notwendig. In der Literatur wird von *Ambidexterity*<sup>27</sup> gesprochen, um die jeweils spezifische Koppelung von Exploration und Exploitation zu beschreiben. Für die Entwicklung von Unternehmen ist es essentiell, dass sie sowohl im gegenwärtigen Geschäft möglichst effizient sind und ihre bestehenden Kernkompetenzen nutzen als auch, dass sie für die Zukunft Innovationen in die Wege leiten, um Kompetenzen aufzubauen, die die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gewährleisten. Unternehmen müssen daher Standardisierung und Effizienzorientierung mit Flexibilität und Innovationsorientierung koppeln<sup>28</sup>. Die Koppelung von Exploitation und Exploration kann entweder unternehmensintern<sup>29</sup> oder innerhalb von Clusterverbänden erfolgen. Clusterverbände haben den Vorteil, dass sich in einem Cluster jeder Partner auf seine spezifischen Kompetenzen konzentrieren kann. Unternehmensübergreifend kommt dann dem Management der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren große Bedeutung zu, um Informationen und Erfahrungswissen über die Unternehmensgrenzen migrieren zu lassen. Hier spielt erstens der Qualifizierung der Führungskräfte eine große Rolle. Denn diese müssen in der Lage sein, den Gesamtkontext aus strategischer Perspektive zu verstehen und ihren Beitrag zielgerichtet einzubringen, um die verschiedenen Clusterpartner zu integrieren. Zweitens nimmt das Clustermanagement eine tragende Rolle ein. Denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Clustermanagement-Institutionen sind ideale Botenträger zwischen den verschiedenen Beteiligten. Sie nehmen im Idealfall eine Verbindungs- und Übersetzungsfunktion ein, um von einer Systemlogik in die nächste zu übersetzen.

Spezialisieren sich nun die verschiedenen Akteure auf ihre Kernaufgabe, dann könnten beispielsweise innovationsorientierte Einheiten (z.B. Forschungsinstitute) die Rolle von Frühwarninstitutionen übernehmen und Technologie- und Marktbrüche frühzeitig erkennen, um Gegenmaßnahmen schnell in die Wege zu leiten. Unternehmen könnten sich auf Effizienz und

Standardisierung ihres bisherigen Angebots konzentrieren und nur im Bedarfsfall Änderungen vornehmen. Den politischen Akteuren käme die Gestaltung der Rahmenbedingungen zu, um explorativen und exploitativen Einheiten im Cluster ein möglichst ideales Operieren im Verbund auch in Krisenzeiten zu ermöglichen. Die Vernetzung mit ähnlichen Clusterverbänden weit über die Region hinausgehend gewährleistet zusätzliche Flexibilitätsoptionen.

**Allianzen:** Eine ähnliche Logik verfolgt auch die Schaffung von Allianzen, wo die Politik Vernetzung fördert und durch die Ansiedelung attraktiver Unternehmen neue Allianzangebote schaffen kann. Wenn sich unternehmensintern zeigt, dass Diversifizierung die Resistenz gegenüber Krisen erhöht, dann gilt dies im gleichen Sinne auch für Regionen. Um die Abhängigkeit von wenigen Kernbranchen und -technologien zu verhindern ist es sinnvoll, in der Region einen guten Mix zwischen der Schaffung von wettbewerbsfähigen Clustern in wenigen Kompetenzbereichen zu sichern und gleichzeitig in nachwachsende Technologiefelder bzw. Branchen zu investieren, um die Zukunftsfähigkeit der Region insgesamt zu gewährleisten. Eine gezielte Ansiedlungspolitik sowohl für etablierte Unternehmen, die bestehende Cluster weiter aufwerten können als auch die Gewinnung von Unternehmen in neuen Schwerpunktbranchen, mit dem Ziel in neue Technologie- oder Kompetenzfelder einzutreten, bietet sich hier an. Das zuvor erwähnte gezielte Clustermanagement kann auch die Verbindungslinie zwischen den unterschiedlichen Unternehmen legen.

**Forschungsintensität:** Die Förderung der Forschungsintensität trägt dazu bei, dass frühzeitig relevante und interdisziplinäre Analysen für die Region zur Verfügung stehen. Unternehmen und vor allem das politische System kann auf Basis dieser Erkenntnisse Zukunftsszenarien ableiten und Handlungsweisen zur Krisenbekämpfung entwickeln. Dadurch ist ein frühzeitiges Reagieren möglich, um entweder proaktiv neue Kompetenzfelder aufzubauen und den Übergang von einem Kompetenzfeld zum anderen zu orchestrieren oder reaktiv auf Bedrohungen adäquat zu reagieren, da auf schon vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden kann.

**Foresight-Management mittels Think Tanks:** Durch die Schaffung eines institutionalisierten Foresight-Managements in Form von Think Tanks können Krisen früher erkannt werden als dies dem einzelnen Unternehmen im Normalfall möglich wird. Foresight-Management kann die institutionalisierte Nutzung des Wissens von Forschungseinrichtungen (z.B. Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) betreffen. In den Forschungseinrichtungen wird dezentral und in einem evolutionären Prozess laufend neues Wissen in verschiedenen Forschungsfeldern generiert. Vielfach fehlt es aber an zentralen Institutionen, die sich gezielt mit der Auswertung des dort generierten Wissens beschäftigen. Hier kommen Think-tanks ins Spiel, wie dies etwa in Oberösterreich durch Academia Superior der Fall ist. Think-tanks können sich der Sammlung und Auswertung der Erkenntnisse der Forschungseinrichtungen widmen, diese aufbereiten und der Region mit ihren Unternehmen und Non-Profit-Organisationen in Form von Diskussionsveranstaltungen, Netzwerktreffen, Ad-hoc-Aussendungen oder Berichten zu Verfügung stellen.

**Arbeitsmarktflexibilität:** Die Flexibilität in der Region wird durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen aus dem wirtschaftspolitischen Umfeld erhöht. Hierzu ist es besonders günstig, wenn schon vor einer Krise die Bereitschaft vorhanden ist, die Arbeitsmarktflexibilität auszubauen und Konzepte für Arbeitsstiftungen zu entwickeln, in denen über

Qualifizierungsmaßnahmen das Humankapital der Region weiter veredelt wird. Flexible Arbeitsmärkte und das Angebot an Arbeitsstiftungen senken den Kostendruck auf Unternehmen in Krisenzeiten. Es kann rasch auf vorher vereinbarte Mechanismen zurückgegriffen werden, um Unternehmen zu entlasten und Arbeitskräfte in der Krise weiter zu qualifizieren. Effizienz und bessere Qualifizierung könnte dazu führen, dass über die Krise die Wettbewerbsfähigkeit kurz- und langfristig erhöht wird. Kurzfristig hilft es Unternehmen, wenn sie ihre Kostenpositionen verbessern können, indem sie Arbeitskräfte abbauen oder flexibler einsetzen können. Langfristig können Arbeitsstiftungen mit einem Qualifizierungsaspekt Umschulungsmaßnahmen in die Wege leiten, um der Region neu qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen, sobald die Wirtschaftsentwicklung wieder an Fahrt gewinnt. Dadurch stehen schon neu qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung während andere Regionen erst beginnen auf die Veränderungen in der Arbeitskräftenachfrage zu reagieren und Umschulungsmaßnahmen aufzubauen.

### **Stärkung der Führungskompetenzen**

Auf der individuellen Ebene der Führungskräfte können die vorhandenen Potenziale durch Kompetenzentwicklung weiter veredelt werden, um sowohl Resilienz als auch proaktives Handeln in Krisenzeiten zu forcieren. Zudem wären Maßnahmen hilfreich, die das mögliche Potenzial an Führungskräften, deren Kompetenzen erst entwickelt werden können, erhöhen. Dazu zählen vor allem Maßnahmen, die die Mobilität von Potenzialträgern in die Region erhöhen bzw. auch des kontinuierliche Wechselspiel von Personen aus der Region, die nach längeren internationalen Funktionsperioden wieder zurückkehren und durch ihre internationale Ausrichtung wertvolle Impulse für die Krisenvermeidung bzw. -bewältigung liefern können.

**Führungskräfte Trainings:** Die Entwicklung der Führungskräfte in der Region kann intensiviert werden, um Resilienz und Proaktivität für Krisenzeiten zu fördern. Führungskräfte Trainings bilden die Möglichkeit, das Fähigkeitenrepertoire von Führungskräften auszubauen und ihnen vor allem Wissen im Umgang mit Krisen mitzugeben und das Selbstverständnis in Bezug auf Rollenerwartungen zu klären. Im Prinzip gibt es zwei Pfade um die Qualifizierung von Führungskräften voranzutreiben. Erstens kann die Führungskräftequalifizierung im Unternehmen stattfinden. In diesem Fall ist eine Evaluierung des Status-quo im Unternehmen sinnvoll, um die konkreten Bedarfe zur Krisenbewältigung zu erfassen und dies mit dem Entwicklungspfad des Unternehmens<sup>30</sup> spezifisch abzustimmen. Auf Basis der dort identifizierten Inhalte lassen sich die Trainingsmaßnahmen genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Führungskräfte zuschneiden und mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung bzw. der Teamentwicklung in Verbindung zu setzen<sup>31</sup>. Zweitens können Führungskräfte in MBA- bzw. sonstigen Lehrprogrammen weiterqualifiziert werden. Hier steht neben der inhaltlichen Entwicklung auch das Erfahrungslernen von anderen Führungskräften, die ihre individuelle Krisenerfahrungen einbringen, im Vordergrund. Das Studienprogramm bzw. die Trainer setzen die Themen und bieten punktuellen Input. Wesentliche Lernquellen für die teilnehmenden Führungskräfte ergeben sich aber aus den Erfahrungsschätzen der anderen Teilnehmer. Im Kern geht es immer um die Frage der Reflexionsfähigkeit der eigenen Situation im Marktumfeld und der Entwicklung von strategisch-konzeptionellen Kompetenzen<sup>32</sup>. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, Krisen rechtzeitig zu erkennen und adäquate Umgangsstrategien zu entwickeln. Dies beinhaltet die passende Ausgestaltung der kollektiven Prioritätensetzung und die Fähigkeit, das eigene Team auf dem Weg zur Krisenbewältigung gut mitzunehmen. Wissen über die Gestaltung des Kommunikations- und

Entscheidungssysteme und zum Umgang mit herausfordernden Führungssituationen<sup>33</sup> bilden zentrale Marksteine.

**Mobilität:** Schließlich sollte die Mobilität der Führungskräfte forciert werden, um kontinuierlich Zufluss an Potenzialen und an Wissen aus anderen Regionen bzw. Ländern zu bekommen. Dadurch steigen die Sensibilität und das Wissen über die Entwicklungen in anderen Regionen und das Potenzial zur Krisenbewältigung. Die Förderung der Mobilität und die Forcierung des Regional Branding, d.h. der Bewerbung der Offenheit der Region für den Zuzug und der Beschäftigung von Führungskräften, die nicht aus dem regionalen Raum kommen, bringt Erfahrungsschätze, die dann besonders wirksam werden können, wenn disruptive Krisen auftreten.

- 
- <sup>1</sup> Die Studie wurde in einer früheren Version als „Güttel, W.H. & Wiesinger, J. 2015. Leadership in turbulenten Zeiten: Resilienz und Entscheidungsheuristiken bei disruptiven Veränderungen. *Austrian Management Review* 5:33-45“ publiziert.
- <sup>2</sup> Güttel, W. 2011. New Austrian School of Management. Wissen, Lernen und Unternehmertum in dynamischen Märkten. *Austrian Management Review* 1: 17-29.
- <sup>3</sup> Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal* 21: 1105-1121; Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* 18: 509-533; Vogel, R. & Güttel, W. H. 2013. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews* 15: 426-446.
- <sup>4</sup> Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal* 24: 991-995; Zollo, M. & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science* 13: 339-351; Güttel, W. H., Konlechner, S. & Müller, B. 2012. Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 64: 630-654.
- <sup>5</sup> Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal* 28: 1319-1350.
- <sup>6</sup> Güttel, W. H., Konlechner, S. & Müller, B. 2012. a.a.O.
- <sup>7</sup> Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. 2009. Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review* 34: 689-709.
- <sup>8</sup> Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1990. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review* 69: 81-92.
- <sup>9</sup> Güttel, W. H. 2015. Was wir wollen sollen: Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken & Regelregime. *Austrian Management Review* 5: 12-24; Gigerenzer, G. 2012. *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München; Eisenhardt, K. M., Furr, N. R. & Bingham, C. B. 2010. Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science* 21: 1263-1273; Sull, D. & Eisenhardt, K.M. 2015. *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. London.
- <sup>10</sup> Covey, S. R., Merrill, R. A. & Merrill, R. R. 1995. *First things first*. New York.
- <sup>11</sup> Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. III & Tushman, M. L. 2007. Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review* 49: 21-43.
- <sup>12</sup> Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 36: 831-850.
- <sup>13</sup> Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350; Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2015. a. a. O. sowie in der Einbettung in eine größere Veränderungsarchitektur Güttel, W. H., Konlechner, S. W. & Müller, B. 2012. Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 64: 630-654.
- <sup>14</sup> Weick, K.E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38: 628-652; Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. 2003. *Das unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart; Weick, K E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. 2008. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management* 3: 81-123.
- <sup>15</sup> Duchek, S., Geithner, S. & Mistele, P. 2015. Verwandte Konzepte: Resilienz in High Reliability Theory und High Performance Teams, in: Bargstedt, U., Horn, G. & van Vegten, A. (Hrsg.): *Resilienz in Organisationen*

- 
- stärken – Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen, 79-98; Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21: 243–255.
- <sup>16</sup> Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. 2009. *Selbststeuerung von Unternehmen: Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte*. Frankfurt/Main.
- <sup>17</sup> Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28: 913-933.
- <sup>18</sup> Flanagan, J. C. 1954. The critical incident technique. *Psychological bulletin* 51: 327-358.
- <sup>19</sup> Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* 24: 691–710; Miles, M. & Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks (CA) etc.
- <sup>20</sup> Sull, D. & Eisenhardt, K. M. 2015. a.a.O.
- <sup>21</sup> Güttel, W. H. 2015 a.a.O.
- <sup>22</sup> Weick, K. E. 1993. a.a.O.
- <sup>23</sup> Güttel, W. H. 2013. Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review* 3: 79-89.
- <sup>24</sup> In der Literatur wird diesbezüglich besonders auf das Konzept der Ambidextrie verwiesen; vgl. Güttel, W. H., Konlechner, S. W. & Trede, J. K. 2015. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. *Review of Managerial Science* 9: 261-284; Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. 2014. Ambidextrie als Ansatz zur Balancierung von Effizienz und Innovativität in Organisationen. Burr, W. (Hg.). *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart, 373-403.
- <sup>25</sup> Glasl, F. & Lievegoed, B. C. 2016. *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern; Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50: 37-46.
- <sup>26</sup> Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal* 24: 997-1010.
- <sup>27</sup> O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior* 28: 185-206; Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. 2009. Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review* 61: 150-171.
- <sup>28</sup> Güttel, W. H., Konlechner, S. W. & Trede, J. K. 2015 a.a.O. sowie Garaus, C., Güttel, W.H., Konlechner, S.W., Koprax, I, Lackner, H., Link, K. & Müller, B. 2015. Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from Hidden Champions. *International Journal of Human Resource Management* 27: 355-381.
- <sup>29</sup> z.B. zu den verschiedenen Formen der Koppelung Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. 2014 a.a.O.
- <sup>30</sup> Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. 2009. a.a.O.
- <sup>31</sup> vgl. Königswieser, U. & Exner, A. 2006. *Systemische Intervention*. Stuttgart; Dietrich, A., Frank, H., Güttel, W.H. & Hasenzagl, R. 2005. Das Feuer kleiner Gruppen: Analyse der Entwicklungslogik und -dynamik eines Beratungsprozesses. *Gruppendynamik und Organisationsentwicklung* 36: 271-284.
- <sup>32</sup> Güttel, W.H. 2015 a.a.O.
- <sup>33</sup> Güttel, W.H. & Pichler, O. 2012. Führen in schwierigen Situationen. *Personal Manager*, 5/12, 12-16.